

# **PENGUKURAN PRESTASI BAGI PENGURUSAN FASILITI ORGANISASI KERAJAAN**

**Rozana binti Zakaria dan Abdul Hakim bin Mohamed**

*Jabatan Pengurusan Harta Tanah*

*Fakulti Kejuruteraan Dan Sains Geoinformasi*

*Universiti Teknologi Malaysia*

*Skudai, Johor.*

## **ABSTRAK:**

Pengurusan fasiliti (FM) adalah proses yang melibatkan pencapaian objektif dan matlamat organisasi dengan memenuhi keperluan pelanggan, berusaha untuk meneruskan peningkatan di dalam kualiti, mengurangkan risiko dan memastikan keuntungan. Kewujudan pengurusan fasiliti adalah untuk menyokong aktiviti organisasi yang mana ianya merupakan teras untuk mencapai matlamat organisasi. Keberkesanan sesuatu sistem pengurusan fasiliti boleh dinilai berdasarkan kepada pengukuran prestasi yang mana ianya adalah proses yang sistematik untuk mengukur kecekapan dan keberkesanan sesuatu sistem pengurusan. Ianya adalah topik yang selalu dibincangkan dan penerimaan terhadap pengukuran prestasi juga telah meningkat. Polis Diraja Malaysia (PDRM) adalah salah sebuah organisasi yang mempunyai fasiliti yang pelbagai. Namun begitu, di akhir-akhir ini, terdapat kenyataan yang mengatakan bahawa sistem pengurusan di PDRM menghadapi beberapa masalah. Walaubagaimanapun, terdapat usaha yang dibuat untuk memperbaiki tahap pengurusan PDRM dengan penubuhan Suruhanjaya Diraja Penambahbaikan Perjalanan dan Pengurusan Polis Diraja Malaysia (PDRM). Ianya adalah bertujuan untuk mengenalpasti dan mengatasi kelemahan yang timbul termasuklah dari sudut pengurusan logistik (fasiliti). Kajian akan dibuat untuk mengukur prestasi pengurusan fasiliti bagi PDRM. Objektif kajian adalah untuk melaksanakan strategi yang telah dirancang oleh bahagian pengurusan fasiliti supaya prestasi mereka meningkat dari semasa ke semasa. Bagi tujuan itu, pendekatan yang akan digunakan adalah balanced scorecard. Balanced scorecard adalah alat pengurusan (*management tools*) yang dapat menghubungkan antara visi dan strategi organisasi dengan peringkat organisasi serta dapat mengukur prestasi dari pelbagai aspek termasuklah dari sudut kewangan, pelanggan, pekerja dan proses dalaman. Kajian ini akan menghasilkan satu scorecard (kad skor) yang menyatakan apakah faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi bahagian pengurusan fasiliti PDRM dan seterusnya, ianya dapat digunakan oleh pihak PDRM bagi mengatasi kelemahan sistem pengurusan mereka.

**Katakunci :** Balanced scorecard, Pengukuran prestasi, Pengurusan fasiliti

## **1.0 PENGENALAN**

Agensi-agensi kerajaan adalah ditubuhkan untuk memenuhi keperluan-keperluan tertentu rakyat dan negara sebagaimana diputuskan oleh pucuk pimpinan negara melalui dasar-dasar. Selaras dengan dasar-dasar yang ditentukan, setiap agensi mempunyai matlamat dan bidang tugas tertentu. Tanggungjawab ini dilaksanakan melalui program dan aktiviti yang diwujudkan di bawah kawalan agensi masing-masing. Bagi membolehkan agensi-agensi melaksanakan program-program dan aktiviti-aktivitinya, setiap agensi adalah diperuntukkan sumber-sumber tertentu oleh kerajaan. Dalam membelanjakan sumber-sumbernya, setiap agensi perlulah mematuhi segala peraturan dan undang-undang yang berkuatkuasa untuk tujuan memastikan akauntabiliti fiskal, pengurusan dan program dalam perkhidmatan awan.

Salah satu aspek akauntabiliti ialah menentukan samada wang awam dibelanjakan dengan sebaik-baiknya dan mendatangkan faedah yang diinginkan kepada rakyat dan negara. Untuk berbuat demikian, agensi-agensi perlulah mengukur prestasi dengan menjalankan penilaian ke atas program-program dan aktiviti-aktiviti di bawah kawalan masing-masing. Satu komponen penting dalam membuat pengukuran prestasi terhadap program dan aktiviti ialah pengwujudan penunjuk-penunjuk prestasi.

Setiap program atau aktiviti mempunyai objektif tertentu iaitu untuk memenuhi keperluan rakyat dan negara, atau untuk menyelesaikan sesuatu masalah sejajar dengan dasar kerajaan. Bagi mencapai objektifnya, setiap agensi adalah diperuntukkan sumber-sumber dan dipertanggungjawabkan untuk menghasilkan output berbentuk barangan atau perkhidmatan, atau menjalankan aktiviti-aktiviti untuk menyelesaikan masalah yang dikenalpasti. Pengukuran prestasi hendaklah dijalankan oleh agensi kerajaan sebagai satu usaha sistematik untuk mengumpul, menganalisis dan melaporkan maklumat-maklumat prestasi mengenai program dan aktiviti kepada pihak pengurusan atau pihak yang berhak mengetahuinya.

Pasukan Polis Diraja Malaysia (PDRM) merupakan salah sebuah organisasi yang tertua di Malaysia yang telah mencapai usia 198 tahun dalam memberi perkhidmatan kepada masyarakat. Ia merupakan satu organisasi keselamatan dan penguatkuasaan undang-undang yang menjaga keamanan di dalam negara, yang melibatkan semua kes-kes jenayah, lalu lintas, narkotik, mengumpul maklumat risikan dan menjaga keselamatan perairan atau sempadan negara (PDRM).

Dengan ini, boleh dirumuskan bahawa core business bagi organisasi PDRM adalah menguatkuasakan undang-undang dan menjaga keselamatan nyawa / harta benda rakyat negara ini. Sehubungan dengan itu, bagi menggerakkan organisasi PDRM ini yang bilangan anggotanya seramai 89,197 orang (pegawai dan anggota) dalam memberi satu perkhidmatan yang baik dan cemerlang kepada masyarakat selaras dengan slogan Polis Mesra, Cepat dan Betul, tugas yang dipikul oleh Jabatan Logistik adalah amat berat. Dalam keadaan sebegini, peranan yang dimainkan oleh pihak pengurusan fasiliti (logistik) adalah amat penting. Mereka haruslah memastikan pengurusan fasiliti (logistik) yang dijalankan olehnya berkesan agar memberikan kemudahan kepada mana-mana bahagian yang menggunakan fasiliti.

Ketidakcekanan pengurusan fasiliti yang dilakukan oleh bahagian pengurusan fasiliti boleh menyebabkan keadaan fasiliti berada di dalam keadaan rosak dan tidak boleh berfungsi dengan baik. Selain itu juga, pengurusan fasiliti (logistik) yang tidak cekap bukan sahaja mengganggu aktiviti organisasi, malahan ianya juga akan meningkatkan kos perbelanjaan mengurus serta pembaikan. Selain itu juga kesan pengurusan fasiliti (logistik) yang tidak baik juga menyebabkan imej PDRM terjejas. Sebagai contoh, pengurusan ke atas kenderaan yang tidak baik memungkinkan segala aktiviti yang berkaitan dengan kerja-kerja di bahagian trafik terganggu dan tidak dapat berjalan dengan lancar.

Fasiliti yang diuruskan dengan baik akan memberikan kemudahan kepada para pengguna dengan membantu dalam menjalankan aktiviti organisasi. Kejayaan sesuatu organisasi itu bergantung kepada kecekapan pengurusan yang dijalankan. Kejayaan bahagian pengurusan fasiliti (logistik) dapat membantu ke arah menyumbangkan kos pengurusan yang lebih efektif kepada organisasi, meningkatkan kecekapan organisasi, meningkatkan kecekapan organisasi, menghasilkan output dengan berkesan kepada organisasi, menambah nilai kepada organisasi (*added-value*) dan dapat memberikan imej yang baik kepada keseluruhan organisasi. Pada masa yang sama, pemantauan perlulah dilakukan terhadap pengurusan yang diamalkan, supaya segala kekurangan bagi sistem pengurusan dapat dikenalpasti dan diatasi.

## **2.0 PENYATAAN MASALAH**

Setelah meneliti peranan yang dimainkan oleh bahagian pengurusan fasiliti (logistik) dalam menguruskan fasiliti yang terdapat dalam organisasi PDRM, persoalan yang mungkin timbul adalah apakah pengurusan fasiliti yang dijalankan oleh mereka adalah berada di peringkat yang efektif?

Dalam keadaan sebegini, peranan yang dimainkan oleh pihak pengurusan fasiliti (logistik) adalah amat penting. Mereka haruslah memastikan pengurusan fasiliti (logistik) yang dilakukan berkesan agar memberi kemudahan kepada mana-mana bahagian ataupun pihak yang terlibat dalam menggunakan kesemua fasiliti yang ada.

Baru-baru ini satu suruhanjaya khas ditubuhkan bagi membantu Polis Diraja Malaysia (PDRM) muncul sebagai pasukan penguatkuasa undang-undang berwibawa dan dihormati masyarakat. Suruhanjaya yang dimaksudkan adalah Suruhanjaya Diraja Penambahbaikan Perjalanan dan Pengurusan Polis Diraja Malaysia (PDRM). Ianya dikemukakan oleh Perdana Menteri, Datuk Seri Abdullah Ahmad Badawi. Tujuan penubuhan suruhanjaya ini selaras dengan perkembangan abad ke-21 ini, PDRM perlu memperkukuhkan kedudukannya serta memperbaiki segala

kelemahan yang ada tanpa meninggalkan aspek-aspek lain seperti gaji anggota, logistik dan sumber manusia.

Ini jelas menggambarkan bahawa, sistem pengurusan di PDRM terutamanya di bahagian pengurusan fasiliti perlu diberi penekanan dari segi prestasi pengurusannya. Ini adalah kerana, mereka telah menjalankan pengurusan fasiliti selama bertahun-tahun tetapi masalah bagi fasiliti (logistik) masih diperkatakan. Oleh itu, satu pendekatan perlu dilakukan untuk mengukur prestasi bagi pengurusan fasiliti yang dijalankan.

Sejak dahulu lagi, pengukuran prestasi dianggap sebagai satu mekanisme pengurusan yang penting dan amat berkesan untuk mengawal serta memastikan prestasi organisasi selari dengan objektif yang telah ditetapkan. Pelbagai kajian yang telah dilakukan berkaitan dengan perkara ini di mana sebahagian besarnya bertujuan untuk meningkatkan keberkesanan proses pelaksanaan penilaian prestasi. Perlu diingat, penilaian ataupun pengukuran prestasi merupakan satu komponen yang telah diterima sebagai salah satu doktrin untuk menjamin kecemerlangan sesebuah organisasi (Abdul Aziz, 2000).

Dengan menjalankan pengukuran prestasi terhadap sistem pengurusan fasiliti mereka, kelemahan yang ada boleh diperbaiki. Ini penting bagi memastikan kesemua fasiliti yang ada diuruskan dengan baik bagi memastikan PDRM boleh menjalankan tanggungjawab mereka dengan lebih berkesan. Ini adalah bertepatan dengan slogan mereka untuk menjadi satu badan perundangan yang mesra, cepat dan betul.

Kenyataan-kenyataan di atas disokong lagi oleh pernyataan yang dikeluarkan oleh Perdana Menteri iaitu *"penyenggaraan yang lemah dan tidak kemas terhadap kemudahan awam dan swasta merupakan masalah yang serius yang memalukan masyarakat Malaysia dan ia perlu diubah, dari tandas awam, pejabat kerajaan hingga ke muzium dan lapangan terbang, penyenggaraan yang tidak kemas dan lemah telah menjadi lambang yang memalukan kepada masyarakat Malaysia"* (Utusan Malaysia, 24 September 2003).

Oleh yang demikian penyelidik berpendapat, prestasi bagi pengurusan fasiliti PDRM perlu diukur. Ini bagi memastikan mereka dapat mencapai matlamat organisasi yang telah ditetapkan. Hasil dari kajian ini diharapkan dapat membantu pihak PDRM bagi memperbaiki sistem pengurusan fasiliti (logistik) mereka di masa akan datang.

### **3.0 OBJEKTIF KAJIAN**

Dalam menjalankan kajian ini, 4 objektif utama telah dikenalpasti iaitu :

- i. Mengenalpasti prestasi pengurusan fasiliti perkhidmatan polis,
- ii. Mengenalpasti keperluan pengukuran prestasi,
- iii. Membangunkan model pengukuran prestasi,
- iv. Menyediakan kad skor seimbang (*Balanced scorecard*) bagi pengurusan fasiliti PDRM.

## **4.0 KAJIAN LITERATUR**

### **4.1 Konsep Pengukuran Prestasi**

Prestasi adalah salah satu aspek yang penting untuk diuruskan dengan baik oleh sesebuah organisasi (Boyett dan Conn, 1993). Namun begitu, isu utama yang sering wujud dalam prestasi ialah, mengapa ia perlu diukur. Pengukuran prestasi selalunya dibuat untuk menentukan samada tahap prestasi baik atau sebaliknya (Willson dan Pichard, 1995).

Rammer dan Brance (1995) mengatakan prestasi merupakan satu proses yang dihasilkan dalam satu tempoh yang ditetapkan dan apa yang dihasilkan menjadi ukuran kepada keupayaan, pengalaman dan motivasi. Keupayaan, pengalaman dan motivasi bekerja menjadi faktor kepada penghasilan prestasi yang berkualiti kepada setiap pekerja.

Obsorne dan Gebler dalam bukunya yang bertajuk *Reinventing Government*, menegaskan "*what get measured gets done*". Pengukuran prestasi cenderung untuk memfokuskan perhatian kepada apa yang diukur dan prestasi itu sendiri. Ianya juga digunakan untuk memotivasi individu dan organisasi untuk bekerja bagi meningkatkan prestasi bagi perkara-perkara yang diukur.

Harry Hatry dari Urban Institute pula mengatakan, "*unless you keeping score, it is difficult to know whether you are winning or losing*". Ukuran prestasi membantu pengurus dan lain-lain untuk mengetahui status prestasi organisasi mereka dan mengukur kemajuan mereka dalam memberikan program atau khidmat yang efektif. Sepertimana yang diketengahkan oleh Obsorne dan Gebler, "*if you don't measure results, you can't tell success from failure*" dan "*if you can't recognize failure, you can't correct it*".

Ukuran prestasi adalah objektif dan penunjuk yang kuantitatif bagi pelbagai aspek bagi prestasi organisasi kerajaan ataupun bukan kerajaan. Setiap ukuran prestasi adalah berbeza-beza kerana ianya digunakan untuk mengenalpasti beberapa dimensi prestasi yang berlainan seperti

keberkesanan, kecekapan operasi, produktiviti, kualiti perkhidmatan, kepuasan pelanggan dan keberkesanan kos (*cost-effectiveness*) (Poister, 2003).

Pengukuran prestasi pula merujuk kepada proses untuk mengenalpasti, pemerhatian dan menggunakan sesetengah ukuran (Poister, 2003). Pengukuran prestasi bertujuan untuk menghasilkan objektif, maklumat-maklumat yang relevan tentang prestasi organisasi yang boleh digunakan untuk memperkukuhkan pengurusan dalam membuat keputusan, mencapai matlamat dan memperbaharui keseluruhan prestasi, dan meningkatkan akauntabiliti (Poister, 2003).

Hronec (1993) mendefinisikan pengukuran prestasi sebagai pengukuran sejauh mana aktiviti dalam sesuatu proses atau hasil sesuatu proses mencapai matlamat yang spesifik. Matlamat boleh didefinisikan sebagai sesuatu yang merapatkan jurang di antara di mana organisasi berada sekarang dan di mana organisasi hendak berada. Matlamat harus konsisten dan bersesuaian dengan visi dan misi organisasi supaya ianya tercapai. Oleh itu, penentuan matlamat penting dalam memimpin organisasi untuk meningkatkan prestasi.

Dari segi perspektif pemasaran, organisasi mencapai matlamat melalui memenuhi kehendak pelanggan mereka dengan lebih cekap dan berkesan berbanding dengan pesaing mereka (Kotler, 1984). Pengukuran prestasi dilihat sebagai proses mengukur tahap kecekapan dan keberkesanan sesuatu tindakan. Keberkesanan merujuk kepada tahap keperluan pelanggan dipenuhi manakala kecekapan pula mengukur penggunaan sumber organisasi yang terhad dengan ekonomik semasa memenuhi kehendak pelanggan. Keberkesanan dan kecekapan merupakan dua dimensi yang utama dalam pengukuran prestasi.

Prestasi merupakan kualiti kerja atau hasil yang dicapai oleh sesebuah organisasi. Pengukuran prestasi mengandungi peraturan-peraturan dalam memberi nilai (angka atau nominal) kepada objek atau peristiwa bagi mewakili kuantiti, kualiti atau kategori sesuatu ciri. Pengukuran prestasi memberikan petunjuk tentang tahap pelaksanaan sesebuah organisasi atau program. Pengukuran prestasi merupakan amalan perniagaan yang baik untuk membaiki dasar semua syarikat.

Konsep produktiviti berkaitan dengan prestasi ekonomi sesebuah organisasi. Prestasi sesebuah organisasi perkhidmatan boleh dibahagi kepada prestasi operasi dan prestasi kewangan. Prestasi operasi berdasarkan proses sebenar, iaitu daripada aliran masuk faktor-faktor pengeluaran kepada aliran keluar perkhidmatan. Prestasi kewangan pula berdasarkan proses kewangan, iaitu aliran masuk dan aliran keluar wang (Vuorinen, 1998).

#### **4.1.1 Pengukuran Prestasi Operasi**

Terdapat tiga kriteria utama dalam pengukuran prestasi operasi, iaitu produktiviti, kecekapan dan keberkesanan. Konsep produktiviti dalam pendekatan fungsi pengeluaran menghuraikan hubungan antara input dan output (Vehmanen, 1994). Vuorinen (1998) menjelaskan produktiviti ialah nisbah antara output dan input.

Kecekapan menghuraikan sejauh mana sesuatu aktiviti menghasilkan kuantiti output yang dirancang dengan penggunaan input yang minimum, atau menghasilkan jumlah output yang maksimum daripada kuantiti input yang diberi (Anthony, 1965). Keberkesanan menunjukkan keupayaan untuk mencapai tujuan atau matlamat. Keberkesanan menghubungkan output dengan matlamat yang ditetapkan untuk operasi, iaitu output dihubungkan dengan sumber yang digunakan (input). Kecekapan merujuk kepada melakukan sesuatu dengan betul dan keberkesanan pula merujuk kepada melakukan sesuatu yang betul (Adam, 1995). Peningkatan dalam produktiviti tidak semestinya akan meningkatkan keberkesanan organisasi. Produktiviti mungkin dipertingkatkan dengan mengabaikan keberkesanan dalam mencapai matlamat yang ditetapkan untuk organisasi (Blois, 1985).

Produktiviti dalam konteks perkhidmatan harus diterjemahkan dengan lebih meluas berbanding dengan yang tradisional. Kualiti dimasukkan dalam analisis produktiviti operasi perkhidmatan (Gronross, 1990; Shaw dan Capoor, 1979). Produktiviti perkhidmatan menggunakan inputnya untuk menyediakan perkhidmatan dengan kualiti yang sepadan dengan jangkaan pelanggan (Jarvinen, 1996). Aspek kuantiti dan kualiti mesti dipertimbangkan dalam pengukuran produktiviti perkhidmatan (Vuorinen, 1998).

#### **4.1.2 Aspek Kuantiti**

Faktor-faktor input perkhidmatan sama dengan bahan mentah, buruh dan modal yang digunakan dalam pembuatan. Pengeluaran perkhidmatan berorientasikan buruh, oleh itu, produktiviti sektor perkhidmatan adalah sangat rendah berbanding dengan operasi pembuatan (Charles, 1993; Wilson, 1988). Dengan ini, banyak pembekal perkhidmatan melabur secara besar-besaran dalam teknologi untuk menggantikan buruh. Industri perkhidmatan telah dikenal pasti sebagai pembeli terbesar untuk teknologi maklumat yang baru (Charles, 1993).

Hubungan antara input dan output dalam perkhidmatan selalu menimbulkan masalah akibat daripada sifat perkhidmatan yang tidak boleh disimpan (Blois, 1985). Keputusan strategik seseorang pembekal perkhidmatan ialah mendapatkan sumber untuk menghasilkan kapasiti

yang mencukupi dalam memenuhi permintaan perkhidmatan (Vuorinen, 1998). Nisbah produktiviti untuk operasi perkhidmatan akan berubah dari satu tempoh ke tempoh lain sekiranya nisbah tersebut diukur sebagai nisbah kuantiti. Jumlah permintaan berbeza sepanjang masa, oleh itu pembekal perkhidmatan perlu menyelesaikan dua masalah asas yang berkaitan dengan aspek kuantiti, iaitu saiz kapasiti dan penjadualan kapasiti (McLaughlin, 1991).

#### **4.1.3 Aspek Kualiti**

Aspek kualiti sukar ditentukan secara objektif. Kualiti boleh dibahagi kepada dimensi output dan dimensi input. Output terdiri daripada jumlah perkhidmatan berkualiti yang ditawarkan dan input merangkumi elemen nyata dan elemen tidak nyata. Kualiti perkhidmatan secara amnya didefinisikan sebagai kualiti tanggapan pelanggan, yang menekankan penilaian individu terhadap nilai perkhidmatan yang ditawarkan (Gummesson, 1994). Gronroos (1982; 1983) menghuraikan tanggapan kualiti perkhidmatan sebagai perbezaan antara kualiti perkhidmatan yang dijanjikan dengan kualiti perkhidmatan yang diterima.

Apabila pelanggan membeli perkhidmatan, perhatiannya selalu terhad kepada input nyata yang sedikit (Zeithaml, 1984). Persekitaran fizikal seperti bangunan, pejabat, dan rekaan dalaman mempengaruhi kepercayaan, kelakuan dan kepuasan pelanggan (Bitner, 1986; Zeithaml dan Bitner, 1996) dan memberi peluang untuk mengkomunikasikan perkhidmatan yang diberikan (Berry, 1984). Pekerja perkhidmatan yang merupakan input tidak nyata mewakili perkhidmatan, organisasi dan pemasar dalam pandangan pelanggan (Zeithaml dan Bitner, 1996). Perniagaan perkhidmatan berorientasikan pekerja dan kualiti yang disediakan kepada pelanggan merupakan hasil prestasi kerja (Normann, 1991).

Terdapat percubaan untuk memasukkan pelanggan dalam organisasi perkhidmatan oleh pembekal perkhidmatan, sekurang-kurangnya atas asas sementara (Gummesson, 1994; Handy, 1990; Lovelock dan Young, 1979; Quinn dan Paquette, 1990). Daripada pandangan pembekal perkhidmatan, ini memberi peluang kepada mereka untuk menggunakan pelanggan sebagai input percuma bagi meningkatkan produktiviti (Ojasalo, 1997). Elemen tidak nyata lain yang penting ialah budaya perkhidmatan. Dengan penyertaan dalam proses pengeluaran, pelanggan mempengaruhi dan membentuk budaya perkhidmatan tanggapan (*perceived service culture*) (Lehtinen, 1986). Memandangkan tahap tidak nyata yang tinggi, pembinaan dan pengendalian imej penting untuk mendapatkan kepercayaan berasaskan reputasi dan pandangan subjektif terhadap perkhidmatan yang diberi (Cowell, 1998).



Operasi perkhidmatan banyak bergantung kepada teknologi maklumat. (Menurut Normann (1991), lima sebab menggunakan teknologi maklumat ialah untuk mengurangkan kos dengan menggantikan pegawai perkhidmatan dengan teknologi maklumat (Levitt, 1983), menyeragamkan perkhidmatan yang diberi, meningkatkan kesediaan untuk memberi perkhidmatan, dan mempengaruhi tabiat serta perhubungan pekerja dan pelanggan (Zeithmal dan Bitner, 1996).

#### **4.1.4 Pengukuran Produktiviti Perkhidmatan**

Pengukuran produktiviti operasi perkhidmatan merangkumi kriteria-kriteria asasnya iaitu kuantiti dan kualiti. Dengan mempertimbangkan volum input dan output, pengukuran langsung adalah lebih sesuai dalam sektor perkhidmatan. Pengukuran nilai melalui harga unit menjadi satu penyelesaian am untuk menghasilkan nisbah ekonomi yang bermakna (Amey, 1969). Pengukuran kewangan (seperti hasil per jumlah nilai input) menggabungkan volum input dan output dengan cara yang bermakna (Ojasalo, 1997).

Sifat subjektif bagi kualiti input dan output mencabar pembentukan pengukuran yang boleh dipercayai. Hal ini bertambah rumit kerana perlu mengambil kira interpretasi kualiti dari pandangan pelanggan dalam pengukuran prestasi. *The gap-model operationalisation* berdasarkan kepada idea yang membandingkan pengalaman pelanggan dengan jangkaan pelanggan (Parasuraman, 1988). Secara amnya, penggunaan maklum balas pelanggan yang sistematik dapat mengoperasikan pengukuran kualiti perkhidmatan (Vuorinen, 1998).

Kesan yang disebabkan oleh pelbagai faktor input dan output hanya akan dijelaskan dengan menggunakan kaedah pengukuran yang tidak langsung (Vuorinen, 1998). Storbacka (1994) menekankan kepentingan menghubungkan produktiviti dengan keberuntungan.

#### **4.1.5 Pengukuran Prestasi Kewangan**

Pada masa lepas, banyak syarikat menggunakan ukuran kewangan untuk menilai prestasi syarikat. Ukuran kewangan seperti jualan, keuntungan, perbelanjaan, aset, pulangan atas pelaburan dan perolehan sesaham yang mewakili pengukuran wang sebenarnya hanya memberikan pandangan satu dimensi tentang aktiviti syarikat. Penggunaan petunjuk kewangan bertujuan memenuhi keperluan peraturan dan undang-undang syarikat. Penyediaan petunjuk

kewangan semata-mata kepada pembuat keputusan syarikat boleh diibaratkan seperti memberikan mereka satu set alat pengurusan yang tidak lengkap (Shaw, 1999). Salah satu masalah ukuran kewangan ialah ukuran tersebut tidak cukup bermakna untuk kawalan pengeluaran atau pengedaran loji (Bhimani, 1993). Menurut Maskel (1989), kawalan harian operasi pengeluaran dan pengedaran lebih sesuai untuk menggunakan ukuran bukan kewangan. Bukan kesemua setiap aspek aktiviti syarikat boleh dinyatakan dalam bentuk wang.

## **4.2 Konsep Pengurusan Fasiliti**

Pelbagai definisi telah di berikan kepada pengurusan fasiliti, setiap individu atau kumpulan yang berkaitan cuba untuk menterjemahkan pengurusan fasiliti mengikut kefahaman dan *profesionalisme*. Berikut merupakan beberapa definisi pengurusan fasiliti yang telah di berikan oleh negara-negara yang lebih awal mengamalkan disiplin ini. Dalam penulisan ini beberapa definisi dinyatakan hasil dari negara-negara yang lebih awal mengamalkan disiplin ini.

Di Amerika Syarikat, *American Library for Congress* pula menyatakan pengurusan fasiliti adalah “amalan untuk menyelaraskan persekitaran fizikal tempat kerja dengan manusia dan pekerjaan di dalam organisasi tersebut dengan menyatukan prinsip-prinsip pentadbiran, perniagaan, senibina dan sains kelakuan serta sains kejuruteraan.”

Definisi yang sama juga digunapakai oleh *International Facility Management Associate (IFMA)* sebagai definisi rasmi profesion pengurus fasiliti di Amerika Syarikat. Di benua Eropah seperti negara United Kingdom, France dan Germany mempunyai definisi tersendiri. Mengikut *British Institute of Facilities Management (BIFM)*, UK, pengurusan fasiliti didefinisikan sebagai “paduan aktiviti berbagai disiplin di dalam lingkungan persekitaran alambina dan pengurusan kesannya terhadap tempat kerja dan manusia”.

Manakala menurut *Centre for Facilities Management (CFM)*, University of Strathclyde, United Kingdom, mengatakan bahawa pengurusan fasiliti adalah “proses di mana sesebuah organisasi menyediakan dan mengekalkan persekitaran tempat kerja yang berkualiti dan memberi perkhidmatan sokongan yang berkualiti untuk memenuhi objektif organisasi pada kos yang terbaik.

Di benua Asia, Hong Kong, India dan Singapura yang merupakan negara yang aktif mengamalkannya menerimapakai definisi yang telah diberikan IFMA di Amerika Syarikat.

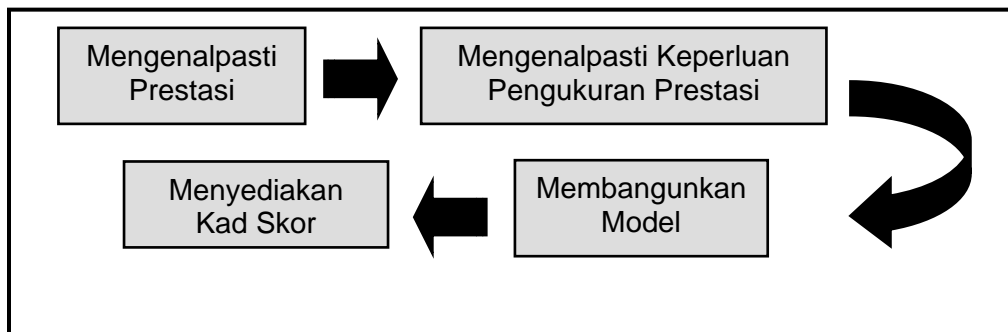
Selain itu, Henley Centre (1991) berpendapat pengurusan fasiliti adalah “pengurusan luaran bagi semua perkhidmatan syarikat yang tidak di khususkan kepada aktiviti utama perniagaan yang terdiri daripada pengurusan bangunan, pengurusan data, katering, keselamatan, pengagihan, *reprographics* dan lain-lain”.

Manakala Bernard Williams Associates, (1994) menerangkan bahawa “pengurusan fasiliti merupakan satu proses di mana organisasi menyampaikan dan mengekalkan perkhidmatan tambahan di dalam persekitaran yang berkualiti dengan menggunakan kos yang sesuai bagi memenuhi keperluan organisasi”.

Daripada definisi-definisi yang telah dinyatakan di atas dapat dirumuskan bahawa pengurusan fasiliti merupakan perkhidmatan-perkhidmatan (multidisiplin) yang membolehkan proses-proses utama berjalan dengan baik, licin dan menepati keperluan perniagaan sesebuah organisasi. Pengurusan fasiliti menumpu kepada pencapaian objektif dan matlamat organisasi dengan memenuhi keperluan pelanggan, berusaha untuk meneruskan peningkatan di dalam kualiti, mengurangkan risiko dan memastikan keuntungan. Yang mana pada masa ini objektif sesebuah organisasi adalah sentral; mengintegrasikan manusia, harta tanah dan teknologi bagi menghasilkan persekitaran yang produktif bagi mencapai visi, misi, matlamat dan kesempurnaan proses organisasi.

## 5.0 METODOLOGI PENYELIDIKAN

Terdapat 4 objektif yang perlu dicapai untuk melengkapkan kajian ini. Setiap objektif tersebut saling bergantung antara satu sama lain. Ringkasan aliran penyelidikan ini digambarkan di dalam rajah berikut



### 5.1 Metodologi Kajian bagi Objektif Pertama



Fasiliti adalah sumber pemboleh dan pengurusannya tergolong di bawah kategori proses pemboleh kepada perniagaan utama organisasi. Fasiliti terbahagi kepada dua jenis iaitu fasiliti fizikal dan bukan fizikal. Fasiliti fizikal terdiri dari bangunan, kenderaan dan infrastruktur fizikal manakala fasiliti bukan fizikal atau dikenali sebagai perkhidmatan pula terdiri dari perkhidmatan pengangkutan, perkhidmatan keselamatan, perkhidmatan penghantaran, perkhidmatan perundingan teknikal dan sebagainya.

Pengurusan fasiliti adalah proses di mana sesebuah organisasi menyediakan dan mengekalkan persekitaran tempat kerja yang berkualiti dan memberi perkhidmatan sokongan yang berkualiti untuk memenuhi objektif organisasi pada kos yang terbaik.

Pengurusan fasiliti bagi Polis Diraja Malaysia berada di bawah seliaan Jabatan Logistik. Pihak jabatan perlu memastikan supaya kesemua fasiliti yang berada di bawah jagaan mereka mampu memenuhi keperluan semasa. Antaranya adalah untuk menyediakan dan mengekalkan keadaan tempat kerja, menyesuaikan dengan mudah kepada keperluan untuk berubah dan corak bekerja, menyokong keaktifan organisasi, unit operasi dan individu, menyediakan keadaan peningkatan yang berterusan dalam servis, persekitaran dan proses, menggunakan teknologi yang tinggi, menambah nilai kepada organisasi, menggunakan sumber secara efektif dan melindungi persekitaran.

Tumpuan utama bagi objektif pertama adalah untuk mengenalpasti prestasi pengurusan fasiliti perkhidmatan polis. Oleh yang demikian, antara peringkat-peringkat yang perlu dilakukan adalah seperti berikut :

- i. Meneliti organisasi Jabatan Logistik PDRM dan fungsi setiap bahagian di dalam jabatan serta visi, misi dan strategi jabatan,
- ii. Menenalpasti jenis-jenis fasiliti yang dimiliki oleh Jabatan Logistik PDRM,
- iii. Menenalpasti keadaan setiap fasiliti yang ada,
- iv. Menenalpasti apakah jenis fasiliti yang paling kritikal yang memerlukan perhatian segera,
- v. Menenalpasti prestasi pengurusan fasiliti secara keseluruhan

Bagi mencapai objektif pertama, penyelidik akan menggunakan kaedah temubual. Kaedah ini dipilih kerana ianya amat bersesuaian memandangkan kesemua maklumat yang

diperlukan adalah bergantung kepada penjelasan dari pihak Jabatan Logistik sendiri. Penyelidik mensasarkan golongan yang akan ditemubual adalah kesemua ketua unit bagi setiap bahagian di dalam jabatan. Penyelidik juga akan menemubual pengarah dan timbalan pengarah Jabatan Logistik sendiri bagi mendapatkan pandangan beliau mengenai keadaan sebenar fasiliti yang berada di bawah jagaan jabatannya. Berikut adalah senarai mereka yang dijangka akan ditemubual oleh penyelidik :

- i. Pengarah Jabatan Logistik : DCP Dato' Zainal Bin Mohd Tahir
- ii.. Timbalan Pengarah 1 : SAC I Dato' Hashim Bin Sharat
- iii. Ketua Unit Pengangkutan : P/SAC II Abuhan Bin Hassan
- iv. Ketua Unit Persenjataan : ACP Abd. Halim Bin Hj. Siraj
- v. Ketua Unit Semboyan : ACP Abd. Manan Bin Mohd Hassan
- vi. Ketua Unit Pembangunan : ASP Samat Bin Selamat
- vii. Ketua Unit Pusat Bekalan Polis : ACP Hamzah Bin Hj Samsudin
- viii. Ketua Unit Komputer : ACP Zaleha Bt Abd. Rahman

Bagi tujuan temubual, penyelidik akan menyediakan soalan-soalan yang berkaitan. Soalan-soalan ini akan dikemukakan kepada semua individu-individu yang berkenaan. Soalan-soalan yang akan dikemukakan adalah berkaitan dengan fasiliti dan prestasi kesemua fasiliti yang dimiliki oleh pihak Jabatan Logistik. Bagi memudahkan penyelidik dalam membentuk model pengukuran prestasi kelak, soalan-soalan yang dikemukakan adalah mengikut ciri-ciri model yang akan dipilih. Melalui kaedah ini, penyelidik akan mengetahui keadaan setiap jenis fasiliti yang dimiliki oleh jabatan. Ianya juga akan menerangkan tentang prestasi setiap fasiliti dan bagaimana ianya mempengaruhi perkhidmatan Polis Diraja Malaysia.

Di dalam temubual yang akan dijalankan, penyelidik akan mengumpul maklumat-maklumat yang berkaitan dengan jenis-jenis fasiliti yang dimiliki, jenis-jenis perkhidmatan PDRM, bahagian fasiliti yang paling kritikal, visi, misi dan strategi jabatan, masalah-masalah dalam pengurusan fasiliti dan inisiatif-inisiatif yang diambil oleh jabatan logistik bagi menangani masalah pengurusan fasiliti. Antara soalan-soalan yang akan dikemukakan adalah :

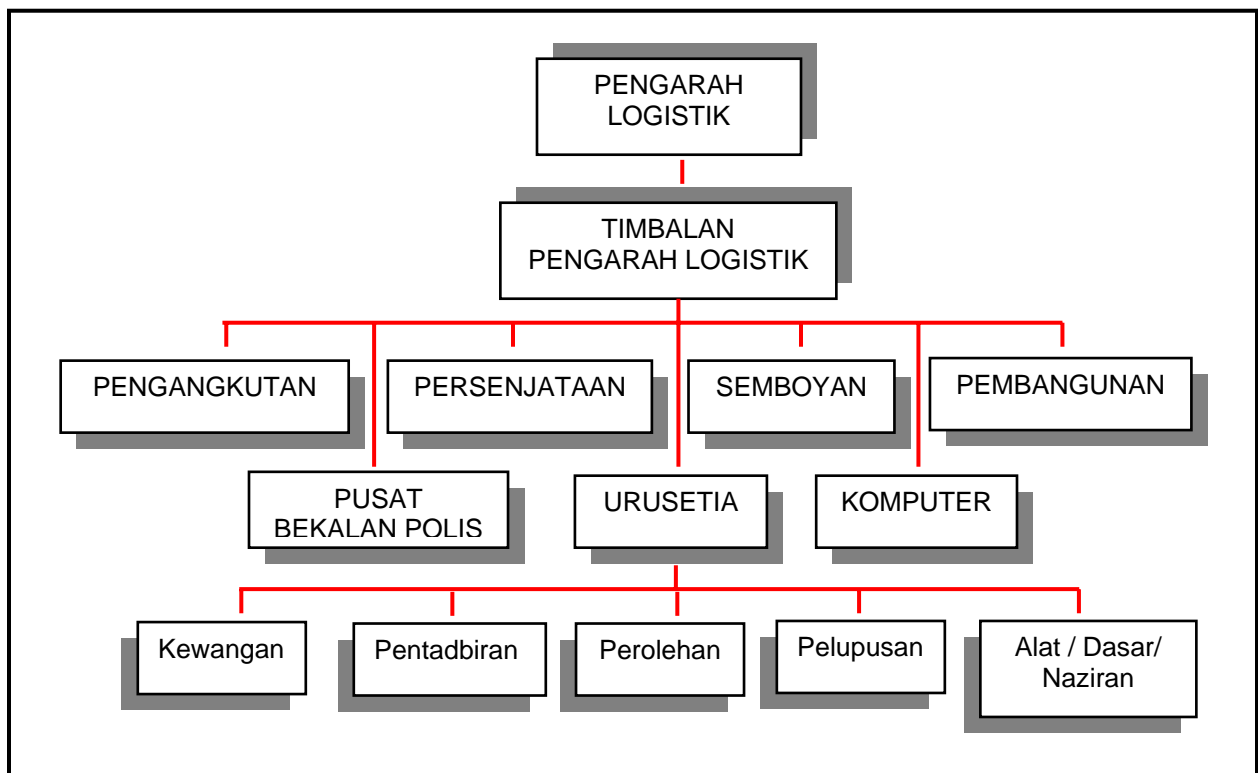
1. Visi Jabatan Logistik
2. Misi Jabatan Logistik
3. Strategi Jabatan Logistik
4. Apakah prestasi perkhidmatan PDRM meningkat, menurun ataupun berada pada tahap yang sama?
5. Bagaimanakah prestasi perkhidmatan PDRM diukur? Dan apakah kaedah yang digunakan?
6. Bahagian-bahagian lain di dalam Jabatan Logistik dan fungsi setiap satunya (adakah setiap bahagian mempunyai visi, misi dan strategi tersendiri ?)
7. Jenis-jenis fasiliti yang berada di bawah jagaan Jabatan
  - i) Fasiliti sediaada
  - ii) Fasiliti tambahan yang diperlukan untuk meningkatkan perkhidmatan
8. Kualiti fasiliti sediaada
9. Masalah-masalah dalam pengurusan fasiliti
10. Perkhidmatan-perkhidmatan yang disediakan oleh pihak PDRM
11. Proses aliran kerja
12. Adakah keadaan fasiliti yang ada mempengaruhi prestasi perkhidmatan yang diberikan.
13. Apakah masalah-masalah yang timbul dalam proses kerja jabatan
14. Masalah-masalah yang timbul dari segi pengurusan :
  - i) Kewangan
  - ii) Proses kerja
  - iii) Pekerja
  - iv) Pembelajaran dan penambahbaikan kemudahan kepada pekerja
15. Apakah yang perlu dilakukan oleh pihak jabatan bagi memastikan pelanggan mendapat perkhidmatan yang terbaik
16. Apakah jenis-jenis infrastruktur yang disediakan oleh pihak jabatan kepada pekerja dalam memastikan mereka menjalankan tugas dengan sempurna. (jika ada masalah, nyatakan)
17. Apakah inisiatif jabatan dalam memperbaiki kelemahan atau masalah-masalah yang timbul dari segi pemberian perkhidmatan.
  - i) dari segi kewangan dan pelanggan
  - ii) dari segi proses kerja
  - iii) dari segi infrastruktur yang disediakan kepada pekerja

Rajah 5.2 : Soalan Temubual (Sumber : Polis Diraja Malaysia)

### 5.1.1 Kajian Awalan Bagi Objektif Pertama

Jabatan Logistik merupakan jabatan yang terpenting di dalam Polis Diraja Malaysia bagi melicinkan pengurusan dan pentadbiran selaras dengan objektif jabatan ini sepertimana yang berikut

- i. Memberi perkhidmatan logistik bagi membekalkan segala kelengkapan darat, udara dan laut serta penyelenggaraan dan operasi ke atas pelbagai keperluan dalam PDRM,
- ii. Mengendalikan belanjawan mengurus tahunan, urusan kewangan dan belanjawan pembangunan PDRM,
- iii. Menguruskan segala hal-hal pembinaan pembangunan termasuk penyelenggaraan bangunan dan juga segala urusan mengenai hartanah PDRM,
- iv. Mengurus perolehan bekalan peralatan pejabat, kelengkapan am seperti computer dan lain-lain,
- v. Membekal segala peralatan pakaian dan senjata keseluruhan PDRM.



Rajah 5.3 : Organisasi Jabatan Logistik Polis Diraja Malaysia

Sumber : Polis Diraja Malaysia

Visi Jabatan Logistik PDRM adalah untuk membawa jabatan ke arah organisasi yang profesional dan berwibawa. Misi jabatan pula adalah untuk menyediakan keperluan logistik yang berkualiti sesuai dengan kehendak organisasi untuk masa kini dan masa depan.

Jabatan Logistik PDRM mempunyai tujuh unit utama dan ianya terdiri daripada :

- i. Unit pengangkutan,
- ii. Unit persenjataan,
- iii. Unit semboyan,
- iv. Unit pembangunan,
- v. Unit pusat bekalan polis,
- vi. Unit urusetia dan
- vii. Unit komputer

Setiap unit mempunyai ketua tersendiri dan mereka terdiri dari pelbagai pangkat seperti P/SAC II (Pemangku Senior Asisten Komisioner), ACP (Asisten Komisioner Polis) dan ASP (Asisten Supritenden Polis). Setiap unit akan menguruskan jenis fasiliti yang berlainan. Sebagai contoh, unit pengangkutan bertanggungjawab ke atas semua jenis kenderaan yang digunakan oleh anggota-anggota PDRM dalam memberikan perkhidmatan. Unit pusat bekalan polis bertanggungjawab untuk mengawal selia hal-hal yang berkaitan dengan bekalan uniform polis. Hal-hal yang berkaitan dengan senjata polis pula berada di bawah jagaan unit persenjataan. Unit komputer pula memantau perkara-perkara yang berkaitan dengan IT bagi keseluruhan perkhidmatan polis. Unit pembangunan bertanggungjawab ke atas projek-projek pembangunan dan penyenggaraan bangunan-bangunan polis. Unit semboyan adalah unit komunikasi bagi PDRM.

## 5.2 Metodologi Kajian bagi Objektif Kedua

Mengenalpasti Keperluan  
Pengukuran Prestasi

Matlamat utama bagi objektif kedua adalah untuk mengenalpasti keperluan pengukuran prestasi. Pengukuran prestasi hendaklah dijalankan oleh agensi kerajaan sebagai satu usaha sistematik untuk mengumpul, menganalisis dan melaporkan maklumat-maklumat prestasi mengenai



program dan aktiviti kepada pihak pengurusan atau pihak yang berhak mengetahuinya. Dua aspek penting yang ditekankan dalam pengukuran prestasi program dan aktiviti ialah :

i. Kecekapan

Aspek kecekapan mengukur sejauhmana sumber-sumber di bawah kawalan agensi digunakan secara optima untuk menghasilkan output agensi (barangan atau perkhidmatan), dan

ii. Keberkesanan

Aspek keberkesanan memberi gambaran tentang sejauhmana objektif sesuatu program dan aktiviti tercapai. Untuk memudahkan pengukuran keberkesanan, objektif yang ditetapkan itu hendaklah berbentuk spesifik, boleh diukur dan realistik dari segi kesan atau impak yang ingin dicapai.

Bagi mencapai matlamat objektif kedua, penyelidik menggunakan dua kaedah utama iaitu :

- i. Secara pembacaan dan kajian lepas
- ii. Secara temubual

### **5.2.1 Kaedah Pembacaan Dan Kajian Lepas**

Melalui pendekatan ini, penyelidik membuat pengamatan dan penelitian terhadap kajian-kajian terdahulu. Dari penelitian tersebut, penyelidik mendapati memang terdapat masalah dari segi prestasi fasiliti PDRM. Menurut kajian yang dijalankan oleh Inspektor Ramesh a/l Nagayah pada tahun 2004, membuktikan bahawa terdapatnya masalah dari segi pengurusan fasiliti. Kajian dibuat bagi bangunan pejabat Ibu Pejabat Polis Daerah Batu Pahat.

Selain daripada itu, keperluan pengukuran prestasi ini juga dikenalpasti melalui pembacaan dari majalah-majalah dan juga artikel-artikel yang disiarkan di dalam akhbar. Melalui pembacaan yang dibuat, hasilnya menunjukkan bahawa pihak Polis Diraja Malaysia mempunyai prestasi yang kurang baik. Pelbagai pendapat telah disuarakan dari pelbagai pihak yang berbeza dan ianya adalah berkaitan dengan prestasi PDRM. Antaranya kenyataan yang pernah dikeluarkan adalah :

- i. Perdana Menteri, Dato' Seri Abdullah Ahmad Badawi.

*“Jemaah Menteri telah meluluskan permohonan sebanyak RM740 juta untuk meningkatkan prestasi pasukan Polis Diraja Malaysia (PDRM).*

*Menurut Perdana Menteri, daripada jumlah itu, kira-kira RM150 juta diperuntukkan tahun lalu untuk melengkapkan Jabatan Siasatan Jenayah, Jabatan Pengurusan, Jabatan Narkotik dan Jabatan Keamanan Dalam Negeri dan Ketenteraman Awam". (Utusan Malaysia, 26 Mac 2005)*

*"Anggota-anggota polis menangani cabaran-cabaran ini meskipun menghadapi kekurangan dari segi bilangan kakitangan, kelengkapan logistik, kemahiran tentang teknik-teknik kepolisan terbaru, suasana kerja yang kurang kondusif, serta proses kerja yang lama dan lapuk". Cabaran utama Polis Diraja Malaysia ialah untuk meningkatkan kepercayaan dan keyakinan rakyat terhadap anggota-anggotanya dan terhadap perkhidmatan yang diberi"*

*"Prosedur yang lapuk boleh dikemaskini, struktur organisasi dan pengaturan kedudukan (deployment) anggota boleh ditambah baik, agar perkhidmatan polis lebih efisien di setiap peringkat operasi".*

*"penubuhan sebuah Suruhanjaya Diraja yang akan mengkaji dan mengesyorkan langkah-langkah yang boleh diambil ke arah menjadikan PDRM sebuah pasukan penjaga keamanan dan penguatkuasa undang-undang yang berwibawa dalam abad ke-21" (Utusan Malaysia, 30 Disember 2003)*

ii. Timbalan Ketua Polis Negara, Datuk Seri Musa Hassan

*"PDRM memerlukan perubahan kerana saya merasakan bahawa di masa hadapan kita perlu mewujudkan pasukan yang lebih efektif iaitu mempunyai peralatan-peralatan yang canggih seperti peralatan komunikasi, senjata dan pelbagai lagi untuk meghadapi cabaran-cabaran dan juga ancaman-ancaman yang boleh menggugat keselamatan negara.*

*"memperlengkapkan PDRM dengan peralatan-peralatan terkini untuk membolehkan kita menjalankan tugas dengan lebih baik". (Utusan Malaysia, 25 Mac 2005)*

Walaupun bagaimanapun, faktor-faktor yang diperolehi dari sumber ini adalah tidak lengkap dan kebanyakan darinya diterangkan secara ringkas sahaja. Oleh itu, bagi memperkukuhkan lagi keperluan pengukuran prestasi bagi PDRM, penyelidik telah menggunakan beberapa pendekatan lain. Ini bertujuan supaya Maklumat yang diperolehi dari sumber pembacaan adalah benar dan relevan.

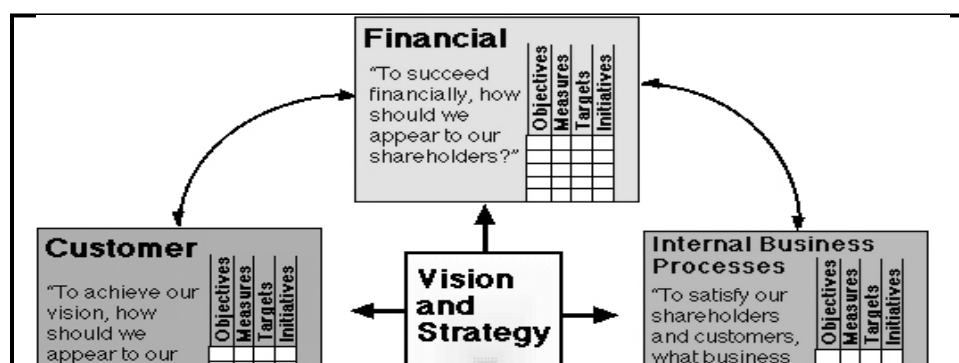
### 5.2.2 Kaedah Temubual

Kaedah temubual juga digunakan dalam objektif kedua. Sebelum kaedah ini diaplikasikan, penyelidik telah membuat pembacaan awal terlebih dahulu. Jadi, segala maklumat yang diperolehi dari pembacaan akan disoal kepada pihak yang berkenaan. Bagi mengetahui keperluan pengukuran prestasi bagi Jabatan Logistik PDRM, penyelidik perlu mengetahui terlebih dahulu masalah-masalah yang timbul dalam pengurusan fasiliti jabatan. Antara soalan-soalan yang akan dikemukakan adalah sepertimana yang dilampirkan di dalam rajah 5.2. Pengumpulan maklumat mengenai objektif pertama dan kedua akan dijalankan secara serentak. Ini memandangkan kedua-dua ini menggunakan kaedah yang sama dan memerlukan data yang hampir sama. Pihak yang akan ditemubual juga adalah dari kalangan yang sama juga. Kesemua temubual akan dijalankan di Jabatan Logistik PDRM, Bukit Aman.

### 5.3 Metodologi Kajian bagi Objektif Ketiga

Objektif ketiga pula melibatkan penggunaan model pengukuran prestasi. Setelah misi, strategi, inisiatif dan masalah-masalah dalam pengurusan fasiliti Jabatan Logistik dikenalpasti, penyelidik akan membangunkan satu model pengukuran prestasi. Bagi kajian ini, penyelidik menggunakan model pengukuran prestasi yang diilhamkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1992 iaitu 'Balanced Scorecard'. Balanced Scorecard merupakan satu set ukuran yang memberikan satu pandangan yang cepat dan lengkap tentang unit organisasi kepada pengurusan atasan. Ianya juga adalah rangka kerja pengurusan yang digunakan secara meluas untuk pengukuran prestasi organisasi. Kaplan dan Norton telah membangunkan pendekatan ini yang menilai prestasi suatu organisasi dari pelbagai aspek.

Pendekatan ini menterjemahkan misi dan strategi kepada satu set ukuran berdasarkan empat perspektif iaitu perspektif pelanggan, perspektif proses dalaman organisasi, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta perspektif kewangan. Penggunaan model ini bertujuan untuk mengelakkan pengurusan diberikan kepada satu faktor pengukuran prestasi sahaja. David Norton telah menyatakan yang model ini sesuai digunakan dalam organisasi bukan keuntungan yang memberikan keutamaan kepada perspektif pelanggan. Memandangkan Polis Diraja Malaysia juga merupakan organisasi yang memberikan keutamaan kepada pelanggan, oleh itu model ini dipilih sebagai model pengukuran prestasi yang digunakan dalam kajian ini.



**Rajah 5.4 : Model Balanced Scorecard**  
**Sumber : Kaplan dan Norton, 1992**

### **5.3.1 Balanced Scorecard**

Kaplan dan Norton (1992) telah membangunkan pendekatan ini yang menilai prestasi sesuatu organisasi dari pelbagai aspek. Pendekatan ini menterjemahkan misi dan strategi kepada satu set ukuran berdasarkan empat perspektif, iaitu (Drury, 2000; Parker, 2000).:

- i. Perspektif kewangan,
- ii. Perspektif pelanggan,
- iii. Perspektif proses dalaman perniagaan, dan
- iv. Perspektif pembelajaran dan perkembangan

Pendekatan ini bertujuan menyediakan satu rangka kerja yang lengkap untuk menterjemahkan objektif dan strategi sebuah syarikat kepada satu set ukuran prestasi yang mudah difahami (Drury, 2000). Pendekatan ini merupakan peramal prestasi yang amat berguna pada masa depan. Pendekatan ini berjaya mengukur prestasi banyak syarikat di sektor swasta dan organisasi kerajaan (Parker, 2000). Pendekatan ini merupakan satu rangka kerja pengurusan prestasi yang dianalisa terlebih dahulu dan boleh digunakan oleh setiap organisasi. Pendekatan ini berbeza menurut faktor persekitaran dalaman dan luaran yang menentukan perlaksanaannya (Roest, 1997).

Balanced scorecard merupakan satu set ukuran yang memberikan satu pandangan yang cepat dan lengkap tentang unit organisasi kepada pengurusan atasan (Drury, 2000). Balanced scorecard ialah rangka kerja pengurusan yang digunakan secara meluas untuk pengukuran prestasi organisasi (Roest, 1997).

Balanced scorecard merupakan suatu kaedah pengurusan yang menumpu kepada pencapaian objektif organisasi. Kaedah ini mengiktiraf tanggungjawab organisasi terhadap pelbagai kumpulan yang berpentingan seperti pekerja pembekal, pelanggan, pekongsi perniagaan, masyarakat dan pemegang saham. Kaedah ini merupakan satu set sasaran hasil prestasi yang dirancang dan dicapai untuk menunjukkan prestasi sesebuah organisasi dalam mencapai objektifnya yang berkaitan dengan pemegang berkepentingan (Maher, 1997).

Konsep Balanced scorecard sangat berguna kepada pengurusan atasan dan pengurusan pertengahan untuk membentuk dan mengenalpasti matlamat dan strategi organisasi. Konsep ini sangat berguna kepada golongan pekerja kerana penggantian kompleks yang diimplikasikan dalam Balanced scorecard dapat diterjemahkan kepada ukuran prestasi yang mudah difahami oleh mereka (Maher, 1997).

Balanced scorecard merupakan satu pendekatan yang berorientasikan strategi dalam pengurusan prestasi. Ukuran prestasi dibentuk daripada visi dan strategi organisasi. Kaedah ini menyediakan satu rangka kerja berasaskan hierarki yang boleh digunakan oleh pengurusan untuk menghubungkan aktiviti strategi yang unik dengan matlamat muktamad yang ingin dicapai. Hubungan sebab dan kesan dalam hierarki Balanced scorecard boleh menjadi alat yang berguna untuk menilai strategi (Frigo, 2002).

Balanced scorecard merupakan suatu usaha untuk mencapai keselarasan matlamat antara berbagai ukuran strategik dalam sesebuah organisasi. Balanced scorecard ialah satu set alat yang menumpu kepada organisasi, meningkatkan komunikasi, menetapkan objektif organisasi dan memberi maklum balas atas strategi (Anthony dan Govindan, 1998). Setiap ukuran pada balanced scorecard cuba menyampaikan aspek strategi sesebuah syarikat dan membentuk satu campuran ukuran strategik. Kepentingannya ialah kemudiannya menghubungkan strategi kepada sesetengah bentuk pengukuran (Gautreau dan Kleiner, 2001).

Pendekatan balanced scorecard biasanya membahagikan ukuran strategik kepada ukuran hasil atau *driver*, ukuran kewangan atau bukan kewangan, serta ukuran dalaman dan luaran. balanced scorecard mengkehendaki strategi sesebuah syarikat ditentukan. Pengurusan dikehendaki menumpu kepada membentuk strategi dan menentukan cara yang boleh mengukur prestasi bersesuaian dengan strategi (Gautreau dan Kleiner, 2001).

### 5.3.1.1 Perspektif Kewangan

Ukuran prestasi kewangan menggambarkan samada strategi dan pelaksanaan organisasi menyumbang kepada perkembangan asas. Ukuran prestasi kewangan menunjukkan hasil prestasi strategi yang dibuat dalam perspektif lain (Kaplan dan Norton, 1992).

Pada tahap perniagaan strategik, untung kendalian, pulangan atas pelaburan (*return of investment*), *residual income* dan nilai ekonomi ditambah (*economic value added*) akan dibincangkan dan ukuran tersebut harus digunakan untuk mengukur objektif kewangan sesuatu unit perniagaan. Objektif kewangan lain termasuklah pertumbuhan hasil, pengurangan kos dan penggunaan aset. Syarikat telah membangunkan sistem yang kompleks untuk membantu dalam pengukuran prestasi kewangan. Contoh ukuran tersebut ialah pulangan atas ekuiti (*return of equity*) dan margin untung (Drury, 2000).

Hasil digunakan dalam pengukuran operasi apabila tiada kemungkinan untuk menggunakan unit fizikal untuk mengukur prestasi (Dean dan Kunze, 1992). Hasil firma perkhidmatan boleh menjadi berat sebelah atas beberapa alasan. Antaranya ialah disebabkan oleh :

- i. Ciri-ciri output yang tidak nyata dan harga tidak berhubung dengan apa yang sebenarnya diterima oleh pelanggan. Akibatnya, hasil tidak dapat menggambarkan objektif output yang sebenar.
- ii. Harga bagi beberapa perkhidmatan profesional berasaskan kepada standard bayaran atau komisen, yang mana tidak berhubung secara langsung dengan pengeluaran output yang sebenar (Sibson, 1971).
- iii. Hasil boleh dipengaruhi oleh pelbagai kuasa di pasaran dan oleh itu tidak mencerminkan penggunaan sumber semata-mata. Contohnya, perubahan dalam hasil mungkin disebabkan oleh kewujudan pesaing baru yang tidak memberi kesan kepada input.
- iv. Firma perkhidmatan profesional boleh meletakkan harga untuk mencaj reputasi mereka yang tidak semestinya memberi kesan secara langsung ke atas tahap output mereka (Nachum, 1999).

### 5.3.1.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif ini menggambarkan kebolehan organisasi untuk membekalkan perkhidmatan dan produk yang berkualiti, keberkesanan pemberian perkhidmatan dan kepuasan pelanggan secara keseluruhan. Banyak organisasi kini memberi perhatian kepada pelanggan dan mengambil kira tanggapan pelanggan terhadap prestasi organisasi (Kaplan dan Norton, 1992).

Pengurus harus mengenal pasti pelanggan dan segmen pasaran yang mana perniagaan akan bersaing. Segmen sasaran termasuklah pelanggan yang sedia ada dan pelanggan yang berpotensi. Kemudiannya, pengurus harus membangunkan ukuran prestasi yang mengesan keupayaan unit perniagaan untuk mewujudkan pelanggan yang berpuas hati dan setia dalam segmen sasaran (Drury, 2000).

Perspektif pelanggan biasanya merangkumi pelbagai ukuran umum atau teras yang berkaitan dengan kesetiaan pelanggan dan hasil strategi dalam segmen sasaran. Ukuran tersebut termasuklah saham pasaran, pengekal pelanggan, perolehan pelanggan baru, kepuasan pelanggan dan keberuntungan pelanggan. Saham pasaran mewakili bahagian jualan dalam pasaran tertentu yang diperoleh seseorang perniagaan. Segmen pasaran boleh diukur dalam bentuk hasil jualan, unit volum jualan atau bilangan pelanggan. Segmen pasaran merupakan satu ukuran penembusan pasaran dan menunjukkan samada strategi yang diterima pakai dapat mencapai hasil yang dijangka dalam segmen pasaran sasaran (Drury, 2000).

Pengekal pelanggan boleh diukur dalam tempoh purata hubungan seseorang pelanggan. Mengkaji pelanggan bagi menentukan lokasi perniagaan mereka dan sebab mereka meninggalkannya boleh memberi maklum balas yang berguna tentang keberkesanan strategi firma. Kesetiaan pelanggan boleh diukur dengan bilangan pelanggan baru yang diperkenalkan oleh pelanggan sedia ada. Pelanggan tersebut telah mencapai kepuasan yang tinggi sebelum memperkenalkan perkhidmatan atau produk seseorang syarikat kepada orang lain (Drury, 2000).

Perolehan pelanggan boleh diukur samada dengan bilangan pelanggan baru atau jumlah jualan kepada pelanggan baru dalam segmen pasaran yang dikehendaki. Ukuran lain termasuklah bilangan pelanggan baru yang dinyatakan sebagai peratusan daripada pertanyaan yang diharapkan atau nisbah pelanggan baru per jualan (Drury, 2000).

Kepuasan pelanggan boleh diukur dengan menggunakan kajian soal selidik, kad maklum balas pelanggan, memeriksa surat aduan, maklum balas dari wakil jualan dan penggunaan '*mystery shoppers*'. Batasan utama bagi ukuran kepuasan pelanggan ialah ukuran ini hanya mengukur tingkah laku pembeli dan bukan kelakuan membeli yang sebenar (Drury, 2000).

Keberuntungan pelanggan harus dianalisis dengan menggunakan segmen pelanggan yang berlainan dan mengenalpasti segmen yang tidak menguntungkan. Oleh itu analisis keberuntungan kitaran harus digunakan untuk menentukan samada mengekalkan atau

meninggalkan mereka. Bagi pelanggan sediaada yang tidak menguntungkan, tindakan harus diambil untuk menjadikan mereka mendatangkan keuntungan kepada organisasi (Drury, 2000).

### **5.3.1.3 Perspektif Proses Dalam Perniagaan**

Perspektif proses dalam perniagaan merupakan suatu analisis terhadap proses dalam sesebuah organisasi. Proses dalam perniagaan merupakan mekanisme yang membolehkan jangkaan prestasi dicapai. Pengukuran berasaskan pelanggan harus diterjemahkan kepada pengukuran terhadap apa yang harus dilakukan oleh organisasi secara dalaman untuk mencapai jangkaan pelanggan (Dilanthi Amaratunga, 2001).

Perspektif ini menfokuskan kepada keputusan dalaman perniagaan yang membawa kejayaan kewangan dan memenuhi jangkaan pelanggan. Oleh itu, pengukuran prestasi harus difokuskan kepada operasi dalaman yang kritikal dalam memenuhi keperluan pelanggan (Kaplan dan Norton, 1992).

Kaplan dan Norton telah mengenalpasti tiga proses penting dalam proses dalaman perniagaan iaitu :

- i. Proses pembaharuan,
- ii. Proses operasi, dan
- iii. Proses perkhidmatan selepas jualan.

Dalam proses pembaharuan, pengurus membuat penyelidikan ke atas keperluan pelanggan dan kemudiannya mencipta produk atau perkhidmatan yang diperlukan oleh mereka. Biasanya syarikat akan mengenalpasti pasaran baru dan pelanggan baru. Kemudiannya syarikat merekabentuk dan membangunkan produk perkhidmatan yang boleh memenuhi permintaan pasaran dan pelanggan baru. Masalah utama dalam mengukur kejayaan proses penyelidikan dan pembangunan ialah jangka masa yang digunakan panjang sebelum hasil diperoleh daripada input yang digunakan (Drury, 2000).

Proses operasi bermula dengan penerimaan pesanan daripada pelanggan dan berakhir dengan penghantaran produk atau perkhidmatan kepada pelanggan. Proses ini bertujuan untuk membekalkan penghantaran produk dan perkhidmatan sediaada dengan cekap, konsisten dan tepat pada masanya kepada pelanggan. Syarikat yang boleh membezakan sifat bagi produk dan perkhidmatan mereka harus menggabungkan ukuran-ukuran kualiti, kebolehpercayaan, penghantaran dan sifat unik produk dan perkhidmatan mereka yang menambah nilai kepada pelanggan dalam proses operasi bagi balanced scorecard. Perubahan ini telah menyebabkan



tumpuan diberi ke atas pengukuran yang berhubung dengan pencapaian yang cemerlang dalam aspek masa, kualiti dan kos (Drury, 2000).

#### **5.3.1.4 Perspektif Pembelajaran Dan pertumbuhan**

Ukuran pelanggan dan proses perniagaan dalaman mengenalpasti parameter yang dipertimbangkan oleh organisasi sebagai asas yang paling penting untuk kejayaan kompetitif. Sasaran untuk berjaya selalu berubah dan persaingan yang hebat mengkehendaki organisasi untuk meningkat secara berterusan bagi produk dan proses sedhada. Organisasi harus mempunyai keupayaan untuk memperkenalkan proses baru dengan pengembangan kebolehan mereka (Kaplan dan Norton, 1992).

Perspektif ini menekankan kepentingan pelaburan masa depan dalam bidang selain daripada pelaburan dalam aset serta penyelidikan dan pembangunan produk baru (yang mana termasuk dalam proses inovasi perspektif proses dalaman perniagaan). Organisasi mesti melabur dalam infrastruktur mereka (manusia, sistem dan prosedur organisasi) sekiranya ingin mencapai objektif kewangan jangka panjang. Kaplan dan Norton telah mengenalpasti tiga kategori utama bagi objektif pembelajaran dan pertumbuhan iaitu :

- i. Keupayaan pekerja,
- ii. Keupayaan sistem maklumat dan motivasi, dan
- iii. Pemberian kuasa dan penyelarasan.

Bagi keupayaan pekerja, tiga ukuran yang biasa digunakan ialah kepuasan, pengekaln dan produktiviti pekerja. Objektif kepuasan pekerja biasanya merupakan prasyarat untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Banyak syarikat menggunakan tinjauan untuk mengukur kepuasan pekerja secara bertempoh. Pengekaln pekerja diukur dengan peratusan tahunan bagi pekerja utama yang meninggalkan organisasi dan terdapat banyak cara untuk mnegukur produktiviti pekerja. Ukuran yang biasa digunakan dalam organisasi dan boleh dibandingkan dengan jabatan lain ialah hasil jualan per pekerja (Drury, 2000).

Untuk mewujudkan persekitaran kompetitif yang berkesan pada hari ini, pekerja memerlukan maklumat yang baik daripada pelanggan, proses dalaman dan kesan kewangan keputusan mereka. Ukuran yang dicadangkan oleh Kaplan dan Norton untuk mengukur keupayaan sistem maklumat termasuklah masa kitaran, maklum balas kos boleh didapati dan peratusan pekerja yang berhadapan dengan pelanggan yang mempunyai maklumat *on-line* tentang pelanggan.

Ukuran-ukuran tersebut cuba memberikan petunjuk tentang kebolehan pekerja barisan hadapan untuk menerima maklumat proses dalaman (Drury, 2000).

Bilangan peningkatan per pekerja dicadangkan sebagai satu ukuran yang mengukur pekerja yang bermotivasi. Pembolehubah prestasi bagi aspek penyelarasan antara individu dan organisasi memfokus kepada samada jabatan dan individu mempunyai matlamat yang selaras dengan objektif syarikat seperti yang dinyatakan dalam balanced scorecard. Ukuran hasil yang dicadangkan ialah peratusan pekerja yang mempunyai matlamat peribadi yang selaras dengan balanced scorecard dan peratusan pekerja yang mencapai matlamat peribadi (Drury, 2000).

Brinker (1999) berpendapat bahawa pengetahuan dan kemahiran kolektif pekerja organisasi akan menentukan kelebihan bersaing organisasi. Selain itu, kajian oleh Helen dan Hendrika (2000) juga menggunakan faktor kemahiran pekerja sebagai pemboleh ubah dalam pengukuran prestasi.

Pekerja mula memberi sumbangan kepada perkhidmatan profesional dan oleh itu, mereka mempunyai kesan yang ketara ke atas produktiviti. Walaubagaimanapun, pengukuran prestasi pekerja boleh dibangunkan. Masalah utama dalam pengukuran input pekerja dalam pengukuran input pekerja dalam pengeluaran ialah perbezaan dalam kualiti perkhidmatan. Perbezaan kualiti perkhidmatan ini menyebabkan kemungkinan penggunaan pengukuran standard dalam pengukuran prestasi. Memandangkan kualiti pekerja tidak dapat diukur secara terus, terdapat kecenderungan untuk mengukur faktor-faktor yang menentukan kualiti pekerja (Nachum, 1999).

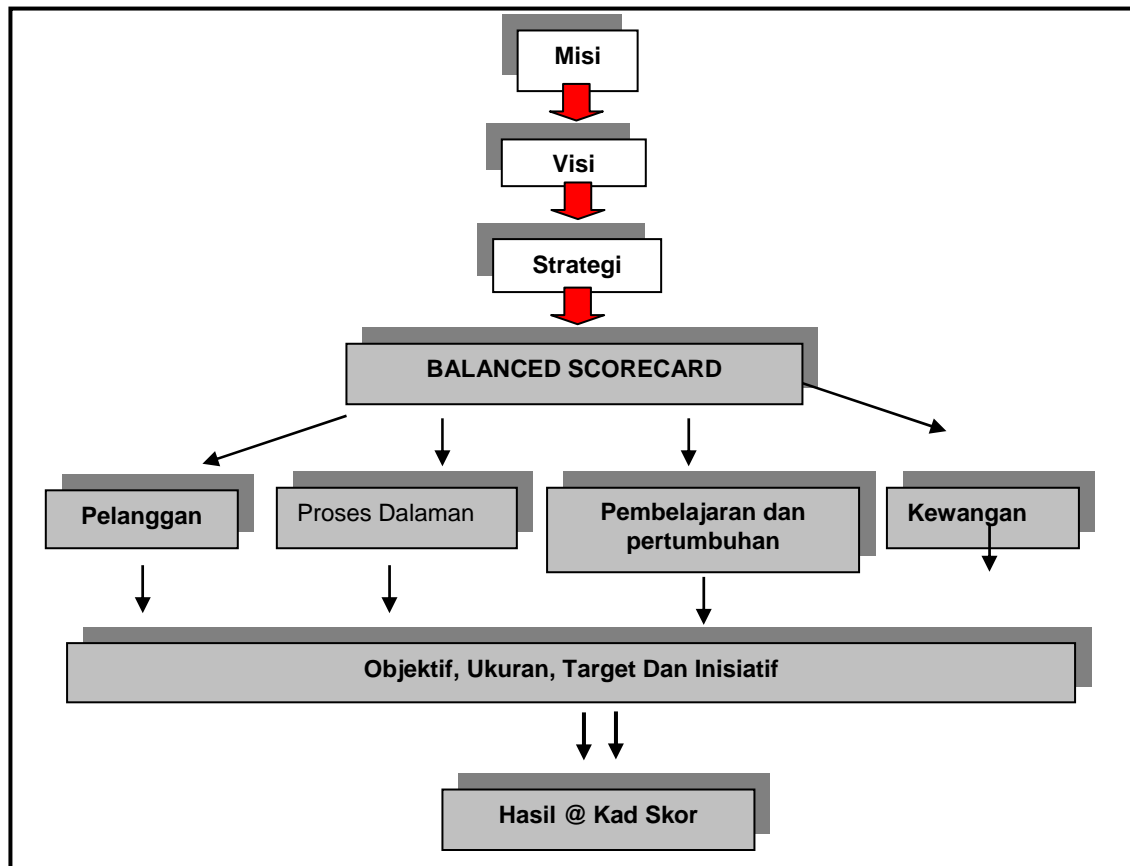
Untuk mengatasi masalah ini, faktor gaji boleh digunakan. Gaji berhubung rapat dengan tahap pendidikan dan pengalaman bekerja yang terdapat pada setiap pekerja (Montgomery, 1991; McDonald dan Reynold, 1994). Terdapat dua sebab kemungkinan berat sebelah atau '*bias*' dalam pemberian gaji bagi setiap pekerja operasi. Pertamanya, firma mempunyai sikap yang berbeza dalam pemberian gaji dan sistem gaji tersebut tidak mencerminkan input pekerja. Yang kedua pula adalah berkaitan dengan industri perkhidmatan di mana gaji pekongsi ditolak daripada keuntungan dan tidak dilaporkan di bahagian kos pekerja. Jelaslah di sini bahawa faktor pekerja memainkan peranan yang penting ke atas pengukuran prestasi bagi firma profesional (Nachum, 1999).

#### **5.4 Metodologi Kajian bagi Objektif Keempat**

Bagi menghasilkan scorecard ataupun kad skor, penyelidik perlu mengenalpasti apakah penunjuk-penunjuk prestasi bagi Jabatan Logistik. Penunjuk-penunjuk ini adalah bergantung

kepada pihak jabatan sendiri. Penyelidik hanya akan menggunakan penunjuk yang telah ditetapkan oleh pihak jabatan. Kemudian, penyelidik akan menjalankan soal selidik keatas semua responden yang berkenaan mengikut perspektif di dalam Balanced Scorecard. Dari sini, scorecard ataupun kadskor jabatan akan terbentuk.

Kad skor ini akan memaparkan kesemua penunjuk-penunjuk prestasi yang diperlukan oleh Jabatan Logistik, Polis Diraja Malaysia. Setiap penunjuk akan menggambarkan kepentingan masing-masing mengikut skor yang diperolehi. Skor-skor bagi setiap penunjuk yang tersenarai diperolehi melalui kaedah temubual dan borang soal selidik yang diedarkan. Setiap perspektif akan mempunyai kad skor tersendiri. Pihak Jabatan Logistik boleh menggunakan penunjuk-penunjuk ini untuk memantau prestasi mereka dari semasa ke semasa. Dengan terbentuknya kad skor ini, maka objektif keempat kajian ini telah dicapai.



## Rajah 5.5 : Aliran Kerja Balanced Scorecard

### RUJUKAN DAN BIBLIOGRAFI

1. Adam. K., Johanson, M. Dan Gravesen, I. (1995). "Service Productivity : a vision or search for new outlook." The ninth World Productivity Congress, Istanbul.
2. Alaxender K. (1996). "FM Practice, Centre For FM." University of Strathclyde, Strathclyde.
3. Amaratunga D. dan Baldry D. (2002). "Performance Measurement in Facilities Management and its Relationship with Management Theory and Motivation." *Journal of Facilities*, Vol. 20 No 10, pp 327-336.
4. Amaratunga D. dan Baldry D. (2003). "A Conceptual Framework To Measure Facilities Management Performance." *Journal of Facilities*, Vol. 21 No 2, pp 171-189.
5. Anthony, R. Dan Govindarajan, V. (1998). "Management Control Systems." McGraw Hill.
6. Armstrong M. (1993). "Managing Rewards System." Open University Press, Buckingham.
7. Atkinson, H. Dan Brown, J.B. (2001). "Rethinking Performance Measures : assessing progress in UK hotels." *International Journal of Operations and Production Management*. 11 (3). 77-85.
8. Barker L. Dan Rubyca R. (1996). "Performance Improvement in Public Service Delivery." Pitman Publishing, Great Britain.
9. Barret P. (1995). "Facilities Management, Towards Best Practice." Blackwell Science Ltd, London.
10. Barry J. (1996). "Facilities Performance Measurement." *Journal of Facilities*, Vol. 14 No 10, pp 46-51.
11. Bernard, William. (1994). "Facilities Economic." Building Economics Bureau Limited, Britain.
12. Berry, L. (1984). "Service Marketing is Difference." Dlm Lovelock, C. (Ed.). "Service Marketing". Englewood Cliffs. 29-37.
13. Bhimani, A. (1993). "Performances Measures in UK Manufacturing Companies : the state of play." *Management Accounting*. December. 20-22.
14. Brian Atkin dan Adrian Brooks. (1996). "Total Facilities Management." Blackwell Science Ltd, London.
15. Charles, S. (1993). "Conceptualizing Services Sector Productivity." *Social and Economic Studies*. 42 (4). 95-113.
16. Daley D.M. (1992). "Performance Appraisal In The Public Sector." Quorum Books, Westport.
17. Dewan Bahasa Dan Pustaka (1991). "Kamus Dewan." Dewan Bahasa Dan Pustaka, Selangor.
18. Dewan Bahasa Dan Pustaka (2002). "Kamus Dewan Edisi Ketiga." Dewan Bahasa Dan Pustaka, Selangor.
19. Dilanthi Amaratunga, Baldry, D. dan Marjan Sarshar. (2001). "Process Improvement Through Performance Measurement : the balanced scorecard methodology." *Work Study*. (50). 179-189.
20. Drury, C. (2000). "Management and Cost Accounting." 5th. Ed. Italy : Thomson Learning. 928-942.
21. Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R. Dan Voss, C. (1991). "Performance Measurement in Service Business." CIMA. London.
22. Frigo, M.L. (2002). "Strategy and The balanced Scorecard." *Institute Of Management Accountants*. 84. 6-8.
23. Gautreau, A. Dan Kleiner, B.H. (2001). "Recent Trends In Performance Measurement Systems – the balanced Scorecard Approach." 24 (3/4). 153-156.
24. Gronroos, C. (1990). "Service Management and Marketing." Lexington. MA.

25. Helen, H. Dan Hendrika, T. (2000). "Strategic Management of Electronic Commerce : an adoption of the balanced scorecard." *Internet Research : Electronic Networking Applications and Policy*. 10 (5). 439-450.
26. Holloway J., Lewis J. dan Mallory G. (1995). "Performance Measurement and Evaluation." Open University, London.
27. Kaplan, R.S. dan Norton D.P. (1996). "The Balanced Scorecard." Harvard Business School Press, Boston.
28. Kaplan, R.S. dan Norton, D.P. (1992). "The Balanced Scorecard to Strategy Gauge – measure that drive performance." *Harvard Business Review*. 70 (1). 71-79.
29. Kaplan, R.S. dan Norton, D.P. (1996). "The Balanced Scorecard to Strategy Gauge : is measurement worth it?." *Management Review*. 56-62.
30. Kotler, P. (1984). "marketing Management Analysis, Planning and Control." Eaglewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
31. Leap T.L dan Crino M.D (1993). "Personnel / Human Resource Management-second edition." Macmillan Publishing, New York.
32. Lehtinen, J.R. (1986). "Quality Oriented Services Marketing." University of Tampere. Tampere.
33. Lloyd Baird. (1986). "Managing Performance." John Wiley & Sons, Canada.
34. Loo R. (1989). "Quality Performance Appraisal." *Journal Of Canadian Managers*, Vol. 5, pp 24-26.
35. Mclaughlin, C., Pannesi, R. Dan Kathuria, N. (1991). "The Different Operations Strategy Planning Process For Service operation." *International Journal of Operations and Production management*. 11 (3). 63-76.
36. Mohamed Ali Mohamed Abu Backer (2001). "Kajian Tahap Kepuasan Pelanggan Terhadap Pengurusan Fasilitas Tempat Kerja." Universiti Teknologi Malaysia. Tesis Sarjana Sains Pengurusan Fasilitas. Tidak diterbitkan.
37. Neely, A.D. (1994). "Performance Measurement System Design – third phase." *Performance Measurement System design Workbook*. April.
38. Parker, C. (2000). "Performance Measurement." *Work Study*. 49 (2). 63-66.
39. Patridge, M. Dan Perren, L. (1997). "Winning Ways With A Balanced Scorecard." *Accountancy*. 120 (1248). 50.
40. Ramesh A/L Nagayah (2004). "Kajian Tahap Kepuasan Pengguna Terhadap Pengurusan Fasilitas Di Bangunan Pejabat." Universiti Teknologi Malaysia. Tesis Sarjana Sains Pengurusan Fasilitas. Tidak diterbitkan.
41. Roest, P. (1997). "The Golden Rules for implementing The Balanced Business Scorecard." *Information Management & Computer Security*. 163-165.
42. Rolstadas A. (1995). "Performance Management." Chapman & Hall, London.
43. Ruzita Jusuh (2000). "Performance Measurement for a Organization : a guide." *The Malaysian Accountant*. June. 2-4.
44. Shaw, A. (1999). "A guide to Performance Measurement and Non-financial indicators." *The Foundation for Performance Measurement*.
45. Storbacka, K. (1994). "The Nature of Customer Relationship Profitability, Analysis of Relationships and Customer bases in Retail Banking." Swedish School of Economics and Business Administration. Helsinki. 55.
46. Vuorinen, I., Jarvinen, R. Dan Lehtinen, U. (1998). "Content and Measurement of Productivity in The service Sector : a conceptual analysis with an illustrative case from the insurance business." *International Journal of Service Industry management*. 9 (4). 377-396.
47. Wilson, I. (1998). "Competitive Strategies for service Business." *Long Range Planning*. 6. 10-12.
48. Zeithaml, V.A. dan Bitner, M.J. (1996). "Service Marketing." Singapore.